Évaluer la création de valeur du Supply Chain Management

Nathalie FABBE-COSTES,
Professeur des Universités, CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique), Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II
nfc@univ-aix.fr

Le Supply Chain Management (SCM) est « créateur de valeur ». Mais, de quelle[s] valeur[s] parlons-nous ? Pour qui ? Et comment l'évaluer ? Le caractère transversal et multi parties prenantes de ces « nouvelles » pratiques interorganisationnelles rend ces questions complexes. Notre contribution tentera d'apporter quelques réponses, si possibles non simplificatrices, utiles tant pour le chercheur en Sciences de Gestion, que pour le praticien impliqué dans des supply chains.

Le Supply Chain Management (SCM) est « créateur de valeur ». Nous avons tous lu ou entendu cette affirmation avancée par de nombreux praticiens, consultants ou chercheurs comme la « bonne » raison de se lancer dans l'aventure de ces « nouvelles » pratiques interorganisationnelles qui permettent de repenser l'ensemble d'un système de valeur en même temps que les processus internes de chacune des firmes y participant. Mais au-delà de cette affirmation et de quelques *success stories,* force est de constater qu'il existe encore bien peu de travaux apportant des preuves scientifiques empiriquement fondées de cette création de valeur.

Une des principales raisons réside probablement dans la complexité de cette analyse. Le SCM est en effet une démarche transversale multi-acteurs déployée « en réseau » impliquant de nombreuses parties prenantes. Vouloir apporter une preuve que le SCM est créateur de valeur conduit inévitablement à se poser les questions suivantes. De quelle[s] valeur[s] parlons-nous ? Et pour qui ? Par ailleurs, faisant l'hypothèse que ces questions sont élucidées, l'évaluation ou la mesure de cette création de valeur pose problème. De plus, au-delà de la vision « positive » de la création de valeur, nul ne peut contester qu'il existe des enjeux de pouvoir et de contrôle dans les *supply chains* qui expliquent probablement l'ambiguïté autour de la définition et de la mesure de la « valeur » créée par le SCM.

Puisque de nombreuses entreprises s'engagent dans des démarches de SCM, il nous semble intéressant et utile de faire progresser la réflexion. L'ambition de notre contribution est donc d'apporter quelques réponses, si possible non simplificatrices à ces questions. Notre intention est sous-tendue par l'hypothèse qu'une clarification sera utile tant pour le chercheur en Sciences de Gestion, le SCM étant un thème « académique » relativement nouveau, que pour le praticien impliqué dans des *supply chains*. Identifier la nature des « valeurs » à considérer, comprendre les enjeux associés, envisager les conditions de cette création de valeurs ainsi que les problèmes liés à son évaluation nous semble en effet un préalable à toute stratégie raisonnée de SCM et plus globalement à toute décision de participer à un réseau d'affaires. Les *supply chains* nous semblent en tout cas un terrain fécond d'observation et d'expérimentation pour faire progresser la réflexion sur la création de valeur par et dans les entreprises.

Nous articulerons notre réflexion en deux temps. Dans un premier temps, nous rappellerons ce qu'est le SCM et mettrons en évidence

L'auteur remercie J. Colin et P. Chollet, professeurs à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) et membres du CRET-LOG, pour leurs conseils avisés et les échanges fructueux qui ont accompagné l'élaboration de cet article.

que pour apprécier la création de valeur par le SCM, il convient d'adopter une grille d'évaluation multi-niveaux et multi-points de vue. Dans un second temps, nous reviendrons sur la notion de valeur et discuterons le problème de l'évaluation de la création de valeur par le SCM, ce qui nous permettra de proposer une méthode de travail pour élaborer des systèmes d'évaluation de la création de valeur dans des démarches de SCM.

SCM : une création de valeur multi-niveaux et multi-dimentionnelle

Le SCM : une démarche multi-niveaux

Le SCM date du début des années 1980. Plus précisément, il semble que les premiers à avoir utilisé le terme de SCM soient Oliver et Weber (1982) en discutant des bénéfices potentiels pour une entreprise d'une intégration fonctionnelle des achats, de la production, des ventes et de la distribution. Pour les travaux français de cette époque (Colin, 1981 ; Mathe et Tixier 1987, Colin et Paché, 1988), telle était la mission de la logistique qui devait, pour piloter « convenablement » les flux et optimiser le couple coût-service, réconcilier et coordonner les activités liées à l'approvisionnement, la production, la distribution physique et le SAV.

Cette vision principalement intra-organisationnelle du SCM, qui renvoie à la notion contemporaine de chaîne de valeur (Porter, 1985), s'est rapidement enrichie, tant dans les pratiques des entreprises que les recherches anglo-saxonnes et francophones, d'une dimension inter-organisationnelle. Dans un premier temps, ce sont les interfaces avec les partenaires directement à l'amont et à l'aval de l'entreprise qui ont été prises en considération, puis la perspective s'est étendue à l'ensemble des acteurs concernés par le SCM, de la matière première (le fournisseur du fournisseur) au produit fini rendu chez les clients / utilisateurs / consommateurs (au client du client), en intégrant les processus de soutien logistique pour les produits durables ainsi que la gestion des produits en fin de vie (*reverse logistics,* traitement des déchets, recyclage). Pour une synthèse de cette évolution et des interfaces successivement concernées voir Paché et Colin (2000).

La notion de SCM ne fait cependant pas aujourd'hui l'objet d'une approche unifiée. *"While some authors have addressed the entire supply chain, others have focused on parts of it, across or within firms"* (Cooper, et alii, 1997, p.2). Nous renvoyons plus largement à Cooper et alii (1997), Bechtel et Jayaram (1997), Larson et Dale (1998), Croom et alii (2000) qui proposent de nombreuses définitions du SCM ainsi que de larges revues de littérature montrant cette absence de consensus. Les auteurs, comme les entreprises d'ailleurs, adoptent en effet des perspectives variées. Certains se focalisent sur une approche interne du SCM et choisissent comme stricte unité d'analyse l'entreprise (**approche locale fermée**). D'autres privilégient aussi l'intra-organisationnel, mais en intégrant des interfaces avec des acteurs externes (**approche locale ouverte**). D'autres encore adoptent une approche d'emblée globale du SCM et situent leur analyse au niveau du réseau inter-organisationnel concerné (**approche globale**). Cette perspective renvoie à la notion d'entreprise étendue ou entreprise réseau qui fait l'objet de nombreux travaux depuis les années 1990[1].

Pour évaluer la création de valeur par le SCM, il convient donc préciser, comme l'illustre la figure 1, le ou les niveaux d'analyse choisis sachant qu'il est possible de raisonner sur plusieurs niveaux imbriqués : au niveau inter-organisationnel, soit avec une approche locale ouverte, soit avec une approche globale (système de valeur), éventuellement en ajoutant une dimension sociétale (**approche globale étendue**), au niveau de la chaîne de valeur de chaque entreprise partie prenante de la *supply chain*, éventuellement en « descendant » en interne au niveau des différents processus et activités concernées. En fait, évaluer la création de valeur par le SCM conduit à s'inscrire dans une dialectique locale / globale multi-niveaux qui, comme nous le verrons par la suite, n'est pas sans poser des problèmes d'arbitrage.

Le SCM : de multiples parties prenantes

Tout en gardant en mémoire les multiples niveaux d'évaluation possibles, nous allons maintenant identifier les parties prenantes du SCM qui devraient *a priori* être bénéficiaires d'une création de valeur et qui pourraient l'apprécier (positivement ou négativement).

La plupart des définitions classiques du SCM mettent en avant le **client**[2]. En fait, la notion de client demande à être précisée puisqu'il peut s'agir des clients directs (souvent privilégiés dans la pratique) mais aussi et surtout des clients des clients. Plusieurs niveaux de clients peuvent donc être envisagés, l'idéal

1 - Pour une vision complète des travaux et des courants de recherche sur les réseaux inter-organisationnels, nous renvoyons le lecteur aux récentes thèses de Dumoulin (1996), Fulconis (2000) et Geindre (2000), ainsi qu'au numéro spécial du Strategic Management Journal consacré aux Strategic Networks (Vol.21, Issue 3, 2000), numéro édité par Gulati, Nohria et Zaheer.

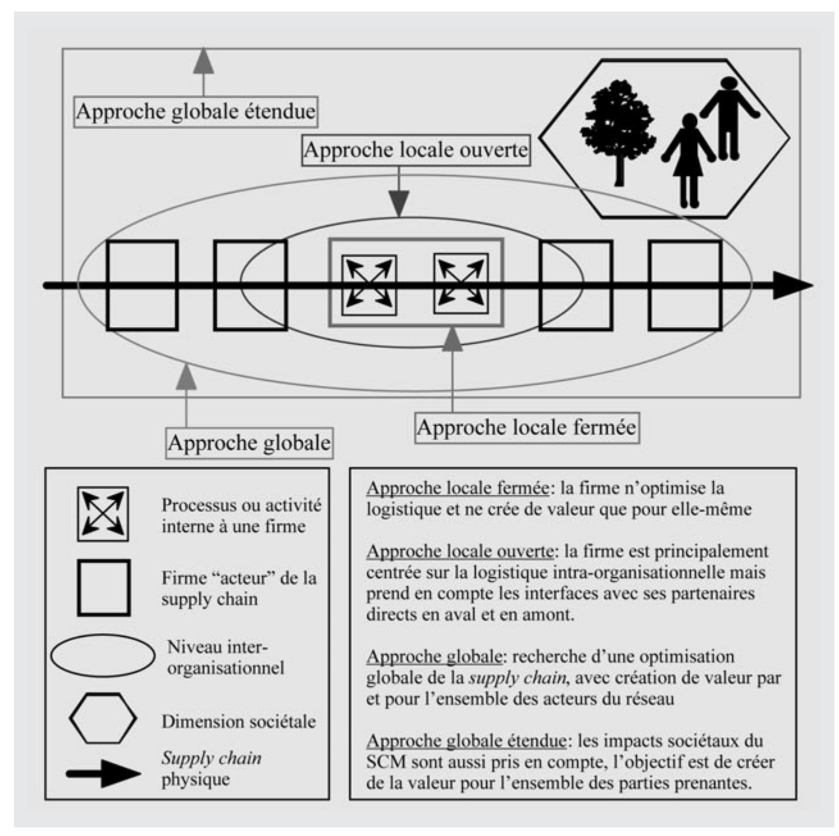
2 - La " valeur " pour le client est souvent évaluée par sa satisfaction, mais aussi par la VAC – valeur ajoutée pour le client – qui combine une évaluation absolue et relative (par rapport aux concurrents) du rapport qualité /prix de l'offre (Lambert et Burduroglu, 2001).

étant d'aller jusqu'au client « final » (celui qui « tire » le flux) comme le rappelle la définition suivante : le SCM est « *a network of firms interacting to deliver product or service to the end consumer, linking flows from raw material supply to final delivery* » (Ellram, 1991).

Une deuxième partie prenante est souvent explicitement mentionnée : **l'actionnaire**. Citons la définition du Global Supply Chain Forum rappelée par Halley (2000). Le SCM est *« l'intégration des processus d'affaires clés de l'utilisateur final en remontant jusqu'aux fournisseurs initiaux qui offrent les produits, les services et l'information contribuant à l'accroissement de la valeur pour le client et les actionnaires »*. Le SCM, en héritier direct de la logistique, vise en effet la réduction des coûts en même temps que l'amélioration des niveaux de service, tout en préservant à long terme la flexibilité des firmes. Le SCM a pour ambition d'agir simultanément sur l'accroissement de la valeur ajoutée, la maîtrise du coût de revient et sur la maîtrise des capitaux engagés améliorant la profitabilité globale de la firme (Fiore, 2000, notamment p.46-59), ce que développent Lambert et Burduroglu (ib.). Le SCM vise donc explicitement à accroître la profitabilité des firmes y participant et par voie de conséquence à créer de la valeur pour leurs actionnaires. De grandes entreprises ont adopté la création de valeur pour les actionnaires (mesurée notamment par l'EVA – Economic Value Added –) comme le meilleur indicateur de performance pour la logistique (Lambert et Burduroglu, ib.). Mais outre la limite de ce type d'évaluation (Caby et Hirigoyen, 1999), doit-on évaluer la création de valeur pour les actionnaires des firmes impliquées dans la *supply chain* séparément (approche locale) ou collectivement (approche globale) ? L'évaluation de la création de valeur pour l'actionnaire d'une firme doit-elle, comme dans le cas de l'EVA, se limiter aux capitaux investis par la firme considérée (approche locale fermée) ou prendre en compte les capitaux engagés par les alliés du réseau (approche locale ouverte) ?

La valeur créée par une *supply chain* (même évaluée localement) est le fruit, compte tenu des réseaux d'affaire actuels, des décisions et actions de l'ensemble de ses acteurs[3]. La coordination des cycles de développement et d'exploitation doit en effet se faire à l'échelle du réseau. Les logiques locales de chaque acteur doivent donc être articulées et conciliées dans une perspective globale, le SCM devant *a priori* créer de la valeur pour chacun d'eux[4]. Sont donc concernés les clients déjà évoqués (à savoir les distributeurs, revendeurs, acteurs du SAV, et clients finaux), mais aussi les **fournisseurs** (sur plusieurs "rangs") ainsi que les nombreux **prestataires logistiques** qui s'insèrent à chaque stade de la *supply chain*. Il est d'ailleurs étonnant de constater que les prestataires sont les grands absents de tous les modèles de SCM présentés tant par les consultants que les chercheurs ! Pourtant la plupart des firmes industrielles et commerciales confient la réalisation de leurs opérations physiques à des prestataires en leur laissant souvent de grandes marges de manœuvre pour trouver les solutions techniques et organisationnelles aux problèmes logistiques posés. Remarquons aussi qu'il n'est jamais questions des **" autres " fournisseurs** tels que les banques, les SSII, etc. qui certes ne sont pas directement impliqués dans le SCM mais qui en sont d'importantes parties prenantes. En particulier, pour de telles firmes, travailler avec des acteurs impliqués dans des *supply chains* peut représenter de formidables opportunités d'affaires mais comporte aussi des risques.

Figure 1 - Le SCM : de multiples niveaux d'évaluation de la création de valeur



Source : élaboration personnelle.

Plus récemment, et compte tenu d'une actualité parfois dramatique, le SCM s'est vu attri-

3 - Signalons que le terme acteur renvoie à des firmes directement impliquées dans le supply chain management (firmes qui participent au pilotage et à la circulation des flux) alors que le terme de partie prenante renvoie à la notion anglo-saxonne plus large de stakeholder.

4 - Et donc chacun de leurs actionnaires.

bué de nouvelles responsabilités et doit aussi être créateur de valeur pour la **collectivité**. Le SCM devrait en effet conduire à bâtir des réseaux logistiques sûrs, respectueux de l'environnement et des personnes tant du point de vue de leur sécurité que de leur « exploitation ». Comme l'indique Lorino (1997, p.18), *« la viabilité économique d'une entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de valeur pour la société : détruire les ressources qu'elle consomme « vaut-il la peine » au regard des besoins finalement satisfaits ? »*. Ce méta-acteur, « le citoyen », devient critique compte tenu du poids des médias, de certains groupes de pression et de l'effet démultiplicateur de technologies telles qu'Internet.

Finalement, l'acteur le moins souvent évoqué par le SCM est le **salarié**. Or certaines pratiques logistiques, comme le juste-à-temps, les flux tendus, ont fait – et font encore – apparaître des limites au plan des ressources humaines. Une grande flexibilité, réactivité et tension des flux conduit à un stress finalement contre-productif cependant que les reconfigurations permanentes des *supply chains* doivent mobiliser toutes les intelligences des firmes. Tantôt maillon faible, tantôt ressource clé, le salarié qu'il soit opérationnel ou fonctionnel, ouvrier ou cadre est une partie prenante essentielle du SCM. À ce titre, il nous semble important de considérer le point de vue des salariés (qu'ils soient directement ou indirectement concernés par la logistique) pour lesquels le SCM devrait être créateur de valeur.

Ce rapide panorama des parties prenantes au SCM montre la multiplicité des points de vues possibles pour apprécier, évaluer, sinon mesurer, la valeur créée par le SCM. En fait, il serait plus juste de parler **des valeurs** créées par le SCM, puisque chaque type de partie prenante appréciera la création de valeur à l'aune de ses préoccupations. Ajoutons que nous avons raisonné ici en parties prenantes types, ce qui réduit la variété des points de vue à prendre en compte « réellement », certaines catégories d'acteurs étant très hétérogènes. La complexité est par ailleurs accrue par le développement des organisations « éphémères » qui cristallisent « par projet » des *supply chains* temporaires au sein de réseaux d'acteurs relativement stables, ce qui conduit à imaginer une évaluation combinatoire et évolutive de la création de valeur.

Pour évaluer la création de valeur par le SCM, il convient donc préciser le ou les points de vue adoptés, voire privilégiés, et analyser dans quelle mesure ils sont contradictoires entre eux et avec ceux des autres parties prenantes. L'objectif n'est pas nécessairement de toujours adopter un point de vue holistique du SCM mais plutôt d'être conscient des interactions et éventuelles oppositions entre les préférences et les objectifs des multiples parties prenantes au SCM.

Évaluer la création de valeur du SCM

La valeur créée par le SCM : qu'est-ce que c'est ?

La complexité qui se cache derrière l'affirmation « le SCM est créateur de valeur » étant mieux appréhendée, revenons maintenant à la notion de valeur en elle-même. Un rapide examen des principaux dictionnaires (voir tableau de synthèse) montre que le terme « valeur » est polysémique. Pour une analyse plus spécifiquement économie et gestion de la polysémie du terme « valeur », nous renvoyons aux articles de Perrin (2001) et Chazelet et Lhote (2001) et plus largement à tout le dossier spécial de la Revue Française de Gestion Industrielle consacré au « Management par la valeur ». Nous retiendrons pour notre propos :

- que la valeur s'apprécie, ce qui confère de l'importance au **« point de vue »** adopté, introduit une **relativité** dans l'évaluation, et montre l'importance des représentations,
- qu'elle s'apprécie par rapport à un projet donc une **attente** (validité, utilité, efficacité…),
- que cette appréciation peut être **« normée »** (conventions d'un individu, d'un groupe ou de la société), et
- qu'elle peut **se mesurer**, ce qui suppose de préciser la ou les variables et les échelles de cette mesure.

La définition proposée par Lorino (1997, p.503) rejoint pour partie cette synthèse : « la valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité une réputation… ». Nous proposons dans le même esprit, mais à l'échelle du SCM, la définition suivante : la valeur est le jugement porté par les parties prenantes d'une *supply chain* sur l'utilité du système d'offre global comme

Les principales définitions du terme « valeur »

Définitions	Remarques	Références
Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, d'être désiré.	Renvoie en particulier au prix	Le Petit Robert
Qualité d'une chose fondée sur son utilité objective ou subjective (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de travail nécessaire à la production. Qualité (d'un bien, d'un service) fondée sur son utilité (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de facteurs nécessaires à sa production (valeur travail).	Notion relative, contingente, perceptuelle Liée à l'utilité à la rareté relative.	Le Petit Robert Le Petit Robert CD-Rom
Caractère de ce qui répond aux normes idéales de son type et qui le rend plus ou moins digne d'estime, d'admiration	Notion de référentiel pour évaluer	Grand Dico
Caractère de ce qui remplit les conditions requises pour être valable, valide, acceptable	Notion de norme	Grand Dico
Qualité estimée par un jugement	Renvoie à l'appréciation « individuelle », le point de vue est relatif	Le Petit Robert CD-Rom
Qualité de ce qui produit l'effet voulu, de ce qui satisfait à ce à quoi il est destiné Caractère de ce qui satisfait à une certaine fin	Renvoie à l'efficacité, à l'utilité Suppose comparaison avec les objectifs visés, avec les attentes	Grand Dico Le Petit Robert CD-Rom
Importance, prix attaché subjectivement à quelque chose	Renvoie à la perception de celui qui accorde de la « valeur »	Grand Dico
Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre	S'inscrit dans une dialectique local/global, suggère l'existence d'un paradigme de la valeur	Grand Dico
Préférence manifestée par un être vivant, en fonction des exigences de son Soi et de ses conditions d'existence (Nietzsche)	Idem ci-dessus	Grand Dico
Mesure d'une grandeur variable	Renvoie à la mesure, mais peut être absolue, relative ou conventionnelle	Le Petit Robert
Valeur ajoutée : supplément de valeur apporté à des produits par les opérations ayant pour objet de les créer, de la produire, de les distribuer. Mesure la contribution spécifique de tout en ensemble d'agents à la production totale.	La valeur est créée par les agents	Grand Dico

Elaboration personnelle. Sources : Le Petit Robert, Paris, 1992 (p.2061-2062), Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse, Tome 15, Paris, 1985 (p.10608-10609), Le Petit Robert en CD-Rom (Havasinteractive), complétés par la consultation du Dictionnaire Hachette encyclopédique CD-Rom 2001 et de l'Encyclopédie Larousse multimédia.

réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des relations d'affaires (non réductibles à des transactions de type achat – vente) dont il est possible de mesurer les effets par des variables qualitatives ou quantitatives.

Cette courte discussion sur la notion de valeur confirme que non seulement il faut *a priori* considérer la multiplicité des regards portés par les parties prenantes du SCM, ce que nous avons fait dans la section précédente, et que pour chaque partie prenante il y aura *a priori* de multiples paramètres pour apprécier la « valeur » créée. De plus, le caractère relatif et parfois subjectif de la valeur accordée est *a priori* très variable, tant en nature (types de variables à considérer) qu'en niveau (échelle de mesure), d'un secteur d'activité à l'autre ; au sein d'un même secteur d'une *supply chain* à l'autre ; dans une même *supply chain* d'une partie prenante à l'autre ; mais aussi au sein d'une même firme entre différents décideurs. Par exemple, la valeur pour le client (patient) d'une *supply chain* hospitalière est très différente de la valeur pour le client d'une *supply chain* de la grande distribution, elle-même très différente de la valeur pour le soldat, client d'une *supply chain* militaire. De même, la valeur pour le client d'une supérette de proximité est assez différente de la valeur pour le client d'un hypermarché. Dans un *supply chain* d'hypermarché, l'appréciation de la création de valeur par le SCM pour l'agriculteur qui fournit des produits frais risque d'être assez différente de celle de la firme de distribution. Dans la firme de distribution, le directeur financier aura certainement d'autres critères pour évaluer la valeur créée par le SCM que le directeur logistique ou le directeur des ressources humaines.

Il est donc très discutable de définir les valeurs types que le SCM doit créer, de même qu'il est discutable d'avoir une vision normative de la valeur à créer. L'évaluation de la création de valeur est donc à construire et reconstruire « chemin faisant » (Avenier, 1997).

Le développement du *benchmarking* intra et inter-sectoriel dans le domaine du SCM tend néanmoins à produire des conventions en la matière. De même, dans certains secteurs très concurrentiels, les prestations des *leaders* (les *Best-In-Class*) tend à normer la valeur à créer puisqu'elles représentent des valeurs de références voire des valeurs cibles.

L'extrême variété des variables à considérer pour apprécier la valeur créée par le SCM montre en tout cas que la création de valeur ne peut exclusivement s'apprécier par des variables financières et qu'il convient bien de croiser des points de vue gestionnaires complémentaires, ce qui pose le problème de l'arbitrage entre ces points de vue. Comme l'indiquent Brechet (1998) et Brechet et Desreumaux (2001), toute réflexion sur la valeur, terme récurrent des discours économiques et gestionnaires mais peu souvent explicité, appelle la pluralité des regards, des lectures complémentaires voire concurrentes.

Évaluer la création de valeur du SCM : vers une méthode de travail

L'ensemble de cette discussion sur l'évaluation de la création de valeur du SCM montre la complexité d'une telle entreprise qui suppose de préciser, en préalable à toute analyse, le ou les niveaux de travail adoptés, les ou les points de vues considérés. Se pose ensuite la question de l'évaluation proprement dite, sachant que certaines « valeurs » sont objectives d'autres éminemment subjectives. Enfin, en vue de représenter une aide à la décision, se pose le problème de hiérarchiser les valeurs évaluées, ce qui intègre une analyse des contradictions entre les « valeurs » identifiées ainsi qu'un éventuel arbitrage final.

Ce type d'analyse suppose une méthodologie qui intègre à la fois une modélisation de la *supply chain,* l'identification des acteurs critiques ainsi que des parties prenantes à considérer, l'analyse de leur point de vue sur la création de valeur par le SCM (comment ils apprécient ou mesurent la création de valeur, les points qu'ils considèrent comme créateurs de valeur pour eux). *A priori*, compte tenu de la nature multi-acteurs du SCM, cette démarche ne peut pas se faire unilatéralement. Co-concevoir et co-piloter une *supply chain*, suppose d'échanger, de communiquer (au sens fort) sur les types de valeurs à créer et le niveau de ces valeurs, sachant que compte tenu de l'évolution permanente des réseaux logistiques cette communication doit être régulière sinon permanente. Les inévitables contradictions entre les « valeurs », la nécessaire hiérarchisation des valeurs pour donner un sens à l'action, suppose une délibération, des concessions, des innovations en vue de réconcilier les points de vues et de déboucher sur une distribution acceptable sinon équitable des valeurs[5]. Travailler « à livre ouvert » sur cette question est bien sûr difficile, compte tenu d'enjeux de pouvoir et de risques de comportements opportunistes de certains acteurs. Il y a fort à parier que toutes les valeurs attendues ne seront pas toujours explicitées et qu'il faudra envisager des valeurs « implicites » associées au SCM[6].

La question qui se pose ensuite est de traduire ces « valeurs » à créer en des actions dans le SCM, ce qui conduit à s'interroger sur les points critiques du SCM vis-à-vis des valeurs ainsi identifiées. Or dans le SCM, cela revient à raisonner sur **trois flux imbriqués**. La valeur peut en effet être créée par une « meilleure » circulation des **flux physiques** (ex : rapidité et fiabilité de la circulation des flux, réduction des temps de réponse de la chaîne logistique, capacité à customiser les produits " au plus tard "…), des **flux financiers** (ex : accélération de la rotation des liquidités, de la rotation des capitaux…), ou des **flux d'information** (ex : accélération des échanges d'informations inter-fonctionnels et inter-organisationnels, amélioration de la capacité d'anticipation et de réaction, amélioration de l'accès à distance et en temps réel aux informations utiles à la décision…). L'idéal, dans le cadre d'une démarche scientifique, serait de tester empiriquement les relations de causalité entre les facteurs du SCM (processus, activités) considérés comme créateurs de valeurs et les « valeurs » identifiées, pour valider ainsi leur capacité explicative et surtout prédictive[7].

À des fins de pilotage des activités et des processus logistiques, ces points critiques du SCM repérés permettront ensuite de définir des indicateurs de performance qui seront regroupés dans un tableau de bord de pilotage de la chaîne logistique qui associera les différentes perspectives de performance pour assurer l'équilibre entre les objectifs définis pour le SCM. L'évaluation de la valeur à créer apparaît donc bien comme un préalable à tout travail sur la performance, tant à l'échelle d'une *supply chain* que d'une entreprise. C'est aussi le point de vue de Lorino (1997, p.502) : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (*a contrario* n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter de la valeur, isolément) ». Ceci remet en question

5 - Cette co-construction rejoint les propos de Bréchet et Desreumaux (2001) : la valeur est à la fois donnée et construite, imposée par l'environnement et façonnée par l'entreprise elle-même…

6 - De plus, la valeur est construite sur fond d'ambiguïté et de paradoxes (Bréchet et Desreumaux, ib.), les représentations des acteurs individuels et collectifs jouant un rôle capital dans la définition de « leurs » valeurs.

7 - La plupart des consultants se limitent à l'utilisation de matrices (ex : les SCORECARD) pour analyser la contribution des processus des supply chains aux attentes des parties prenantes de ces supply chains. C'est notamment le cas de PRTM (1999 et 2000) et plus largement de ceux qui utilisent le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference-model) géré par le Supply Chain Council, voir www.supply-chain.org.

certaines logiques de recherche de performance logistique où, comme en qualité, on recherche la performance pour elle-même, sans s'interroger sur sa pertinence.

Inversement, une partie prenante au SCM (en particulier les acteurs de la *supply chain*) peut apprécier la valeur créée par le SCM à partir de l'amélioration de performance qu'elle lui apporte[8]. Connaître les performances « locales » jugées critiques par les parties prenantes est donc aussi utile, ce qui confirme la pertinence des tableaux de bord « croisés », de même que des équipes ou de groupes de travail mixtes (multi-parties prenantes) pour co-concevoir les tableaux de bord de pilotage du SCM.

Dans une perspective de progrès continu, la mesure de la performance sur les points critiques du SCM, l'analyse des écarts avec la performance attendue est un puissant moteur pour reconsidérer les processus et les activités, à l'échelle globale de la *supply chain* mais aussi à l'échelle locale de chaque partie prenante, ce qui peut conduire à un renouvellement des stratégies voire à un changement des règles du jeu stratégique.

Conclusion

Le fondement du SCM est de créer de la valeur. La plupart des démarches proposées pour mettre en œuvre un SCM insistent sur la nécessité de commencer par définir la valeur attendue avant de repenser les processus et activités[9]. Cependant bien peu explicitent la nature de cette analyse qui est complexe comme nous venons de le montrer.

Il nous semble à la lumière de la réflexion proposée que la création de valeur du SCM concerne de nombreuses parties prenantes qui ont des systèmes d'évaluation variés difficiles à concilier, mais que l'explicitation de ces préférences constitue un pré-requis à la construction de *supply chains*.

Aussi complexe soit-elle, l'évaluation de la création de valeur devrait être une « figure imposée » de toute démarche de SCM, qu'il soit, comme la logistique (Fabbe-Costes et Colin, 1999), au service de la stratégie générale (stratégie logistique) ou qu'il soit le fondement de stratégies originales (logistique stratégique).

À condition, bien entendu, que la création de valeur (surtout si elle privilégie une approche financière ainsi que le point de vue des actionnaires) " ne soit pas conçue comme une norme qui déterminerait de façon quasi-automatique les décisions de gestion des entreprises concernées " (Caby et Hirigoyen, *ib.).*

Bibliographie

Avenier M.J. (Coord.) (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris.

Battezzati, L. (2001), La différenciation retardée des produits. L'application du modèle décalage-spéculation aux entreprises manufacturières, Thèse en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II, Octobre.

Bechtel C. et Jayaram J. (1997), Supply chain management: a strategic perspective, *The International Journal of Logistics Management*, Vol.8, n°1, pp.15-34.

Brechet J.P. (1998), Le thème de la valeur : transversalité, ambiguïté et enjeux, in *Valeur, marché et organisation*, Brechet J.P. (Coord), Presses Académiques de l'Ouest, Nantes.

Brechet J.P. et Desreumaux A. (2001), Le thème de la valeur en sciences de gestion représentations et paradoxes, *Revue Sciences de Gestion,* n°28, Printemps 2001, pp.217-245, ISEOR Editeur, Ecully.

Caby J. et Hirgoyen G. (1999), Les limites de la création de valeur, *Banque Magazine*, n°161, Juin 1999, pp.22-24.

Chazelet P. et Lhote F. (2001), Repères pour un modus vivendi sur la valeur, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.20, n°2, pp.21-33.

Colin J. (1981), *Stratégies logistiques : analyse et évaluation des pratiques observées en France*, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille II, octobre 1981.

Colin J. et Paché G. (1988), *La logistique de distribution. L'avenir du Marketing*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

Cooper M.C., Lambert D.M. et Pagh J.D. (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, Volume 8, Number 1, pp.1-13.

Croom S., Romano P. et Giannakis M. (2000), Supply chain management: an analytical framework for critical literature review, *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, Vol.6, n°1, pp.67-83.

8 - Voir par exemple l'article « Les bénéfices du Supply Chain Management », Logistiques Magazine, n°139 – Juillet-Août 1999, pp.48-50.

9 - Voir à titre d'exemple la démarche présentée dans l'article « Supply Chain Management : convaincre la direction générale et l'ensemble des acteurs », Stratégie logistique, Juin 1999, n°17.

Dumoulin R. (1996), Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels – Une recherche exploratoire, Thèse en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille, IAE, Juillet.

Ellram, L.M. (1991), « Supply chain management: the industrial organisation perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.21, n°1, pp.13-22.

Fabbe-Costes N. et Colin J. (1999), Formulating logistics strategy, in Waters D. (ed.) *Global logistic and distribution planning: strategies for management*, Third edition, Kogan Page, London, U.K., pp. 63 à 84.

Fiore C. (2001), *Supply chain en action – Stratégie, logistique, service clients*, Les Echos Editions, Editions Village Mondial, Paris / Pearson Education France.

Fulconis F. (2000), La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales, Thèse en Sciences de Gestion, IAE, Université de Nice Sophia-Antipolis, Décembre.

Geindre S. (2000), Du district industriel au réseau stratégique. La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel, Thèse en Sciences de Gestion, ESA Grenoble, Université Pierre Mendès-France, Novembre.

Halley A. (2000), La contribution des fournisseurs privilégiés à l'intégration de la chaîne logistique : mythe ou réalité ?, *Logistique et Management*, Vol.8 N°1, pp.89-100.

Lambert D.M. et Burduroglu R. (2001), Mesurer et vendre la valeur de la logistique, *Logistique et Management,* Vol.9, N°1, pp.3-18.

Larson P.D. et Dale S.R. (1998), Supply Chain Management : definition, growth and approaches, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.6, n°4, pp.1-5

Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*, Les éditions d'organisation, Paris.

Mathe H. et Tixier D. (1987), *La logistique*, PUF, Collection Que sais-je?, Paris.

Oliver, R. K., and Webber M. D. (1982), Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy, in *Logistics: The Strategic Issues*, Christopher M., pp.63-75. London, UK, Pitman.

Paché G. et Colin J. (2000), Recherche et applications en logistiques : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain, in Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G. (coords.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?,* VUIBERT, Coll. FNEGE, Paris, pp.31-53.

Perrin J. (2001), Analyse de la valeur et valeur économique des biens et des services, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.20, n°2, pp.9-20.

Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press.

PRTM (1999), *Supply Chain mode d'emploi. Les bonnes pratiques du SCM*, édité par Logistiques Magazine, Groupe Liaisons S.A., Rueil-Malmaison.

PRTM (2000), *Manager votre Supply Chain au 21e siècle*, édité par Logistiques Magazine, Groupe Liaisons S.A., Rueil-Malmaison.